

Évaluation de la stratégie du CRDI visant la mise à l'échelle des résultats de la recherche

Leçons et facteurs à prendre en considération
pour les chercheurs et les bailleurs de fonds

Contenu

01. Introduction.....	3
02. Constatations tirées des points de vue des chercheurs et des bailleurs de fonds sur la mise à l'échelle	7
03. Leçons et facteurs à prendre en considération par les chercheurs et les bailleurs de fonds	11



01. Introduction

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) investit dans le savoir, l'innovation et les solutions en vue d'améliorer les conditions de vie dans les pays en développement. Le plan stratégique 2015-2020 du CRDI comprenait l'objectif stratégique d'« investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle ». Alors que le CRDI se préparait à entrer dans une nouvelle période stratégique de 10 ans, il a chargé l'OTT et Southern Hemisphere d'évaluer la mise en œuvre de l'objectif stratégique lié à la mise à l'échelle et les résultats de ces efforts.

Le présent document résume les principales leçons tirées de l'évaluation et propose des considérations pour d'autres qui cherchent à mettre à l'échelle les résultats de la recherche pour le bien public.

Pour lire le rapport d'évaluation complet :

bit.ly/IDRCscalingevaluation

L'évaluation

L'évaluation reposait sur une approche exploratoire visant à relever les pratiques, systèmes et processus qui favorisaient ou entravaient les efforts de mise à l'échelle au sein du CRDI pendant la période stratégique quinquennale.

Elle a eu recours à une méthode mixte avec quatre volets interreliés, dont un examen organisationnel, des études sur les perceptions et les expériences des bénéficiaires de subventions et sur la position extérieure du CRDI, ainsi que quatre études de cas thématiques.

La collecte de données pour l'évaluation a comporté des entretiens, des discussions thématiques de groupe et des enquêtes auprès du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et des informateurs d'autres organisations. Les conclusions de tous les volets sont intégrées dans ce résumé et dans le rapport complet.

Mise à l'échelle de la science

Au début de la période stratégique 2015-2020, il n'existait pas de définition ou d'approche standard pour la réalisation de « changements positifs à grande échelle » au CRDI. Au cours de la période stratégique quinquennale, la direction générale et les responsables de programmes ont été confrontés aux notions d'« échelle » et de « mise à l'échelle » et ont abordé l'objectif stratégique de différentes manières, ainsi qu'à différents degrés.

Parallèlement à cette expérimentation, le CRDI a lancé en 2017 l'initiative Mise à l'échelle de la science, conçue pour tirer des leçons à travers des programmes et favoriser la compréhension de la mise à l'échelle par l'organisation. Elle a donné lieu à la publication des ouvrages *Scaling Impact : Innovation for Public Good* (McLean et Gargani, 2019) et *The Scaling Playbook : A Practical Guide for Researchers* (Price-Kelly, van Haeran et McLean, 2020).

L'approche Mise à l'échelle de la science du CRDI est axée sur la mise à l'échelle de l'impact plutôt que des actions. Elle comprend la création de nouvelles connaissances, leur application à un défi réel et l'assurance que la solution vise un impact à une échelle optimale. Il n'est pas nécessairement question d'extension ou de généralisation, car des extrants ou des actions supplémentaires ne mènent pas toujours à de meilleures retombées.

Quatre principes directeurs pour la mise à l'échelle de l'impact sont ressortis de l'initiative Mise à l'échelle de la science du CRDI :



Justification : la mise à l'échelle est un choix qui doit être justifié en fonction des données probantes techniques et des valeurs, et la mise à l'échelle doit être une décision commune des principales parties prenantes.



Envergure optimale : la mise à l'échelle génère un ensemble de retombées, et déterminer l'échelle optimale nécessite la prise en considération des compromis entre l'ampleur, la durabilité, la diversité et l'équité de l'impact.



Coordination : la mise à l'échelle se déroule dans des systèmes complexes et nécessite une coordination entre un ensemble évolutif d'acteurs.



Évaluation dynamique : la mise à l'échelle d'une initiative peut avoir plusieurs impacts voulus et non; elle requiert donc une évaluation dynamique pour comprendre comment, pourquoi, pour qui et dans quelles conditions la modification des actions influe sur l'impact.

Comme ces principes directeurs n'étaient pas disponibles pour une grande partie de la période stratégique 2015-2020, ils n'ont pas servi de cadre d'évaluation mais ont plutôt été intégrés aux questions d'apprentissage de l'évaluation.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la mise à l'échelle de la science :
www.idrc.ca/fr/misealechelle

Voie de passage à l'échelle : un cadre conceptuel

Au cours de l'évaluation, on a créé un cadre conceptuel pour la mise à l'échelle au sein du CRDI (voir figure 1) comprenant deux voies interconnectées : une voie de politique et une voie d'innovation¹, reliées par une troisième voie se rapportant au renforcement du système. Les voies suivent une trajectoire allant de l'offre de connaissances et d'innovations à la demande de solutions à l'échelle optimale et à leur adoption.

La voie de passage à l'échelle fait une distinction importante entre le changement de politique ou l'adoption d'une innovation par les *utilisateurs primaires prévus* et le changement de politique ou l'adoption d'une innovation *au-delà* des utilisateurs primaires

prévus à l'échelle optimale (c.-à-d. les résultats d'une politique ou d'une innovation obtenus par la mise à l'échelle des résultats obtenus auprès des utilisateurs primaires prévus).

Une « perspective de mise à l'échelle » est appliquée à toutes les étapes de la voie de mise à l'échelle, de sorte que, même aux premières étapes du développement de nouvelles connaissances ou d'une innovation, l'équipe de recherche réfléchit à l'impact à l'échelle optimale, et s'y prépare. Cela équivaut à ce que l'ouvrage *The Scaling Playbook* du CRDI décrit comme la nécessité d'une réflexion continue sur les quatre principes directeurs avant, pendant et après un effort d'innovation.

¹ Les voies de politique et d'innovation sont directement liées aux indicateurs de mise à l'échelle institutionnels adoptés par le CRDI; elles reflètent la manière dont de nombreux programmes ont fait état des progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle.

01. Introduction

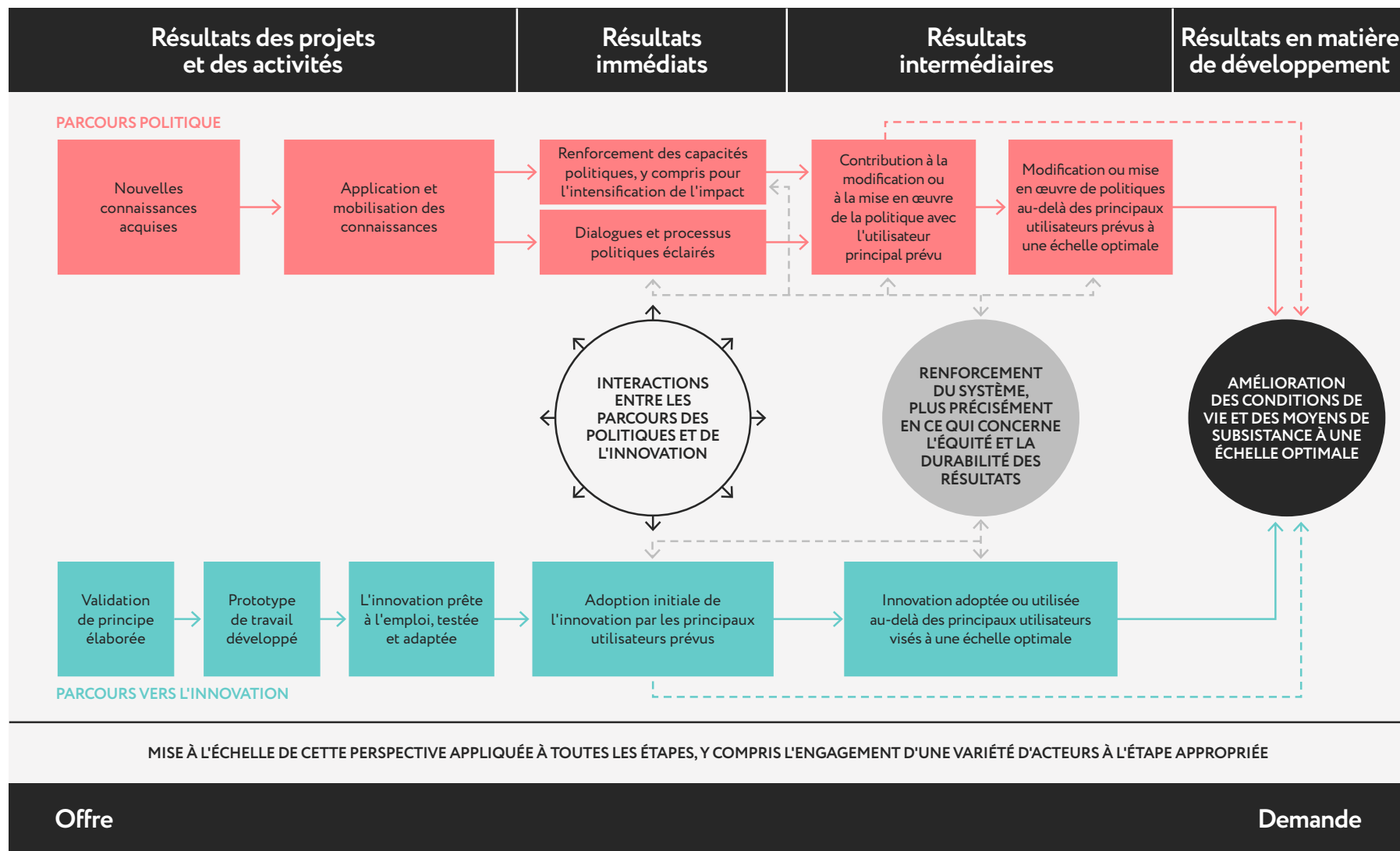


Figure 1: Voie de passage à l'échelle

02. Constatations tirées des points de vue des chercheurs et des bailleurs de fonds sur la mise à l'échelle

L'équipe d'évaluation a eu beaucoup d'échanges avec des chercheurs (bénéficiaires du CRDI) et des informateurs d'autres organismes de financement, par des entrevues et des enquêtes. Un compte rendu plus complet de ces points de vue figure dans le rapport d'évaluation, mais nous présentons quelques principales constatations liées à la mise à l'échelle qui sont ressorties de ces échanges.

Les répondants à l'enquête étaient mobilisés et renseignés quant à la mise à l'échelle – 79 % (n = 95) des bénéficiaires et 100 % (n = 16) des bailleurs de fonds se sont décrits comme étant très bien ou assez bien informés sur la mise à l'échelle.²

² L'équipe d'évaluation a travaillé avec la Division des politiques et de l'évaluation du CRDI pour promouvoir les enquêtes en ligne par courriel, le bulletin du CRDI et Twitter.

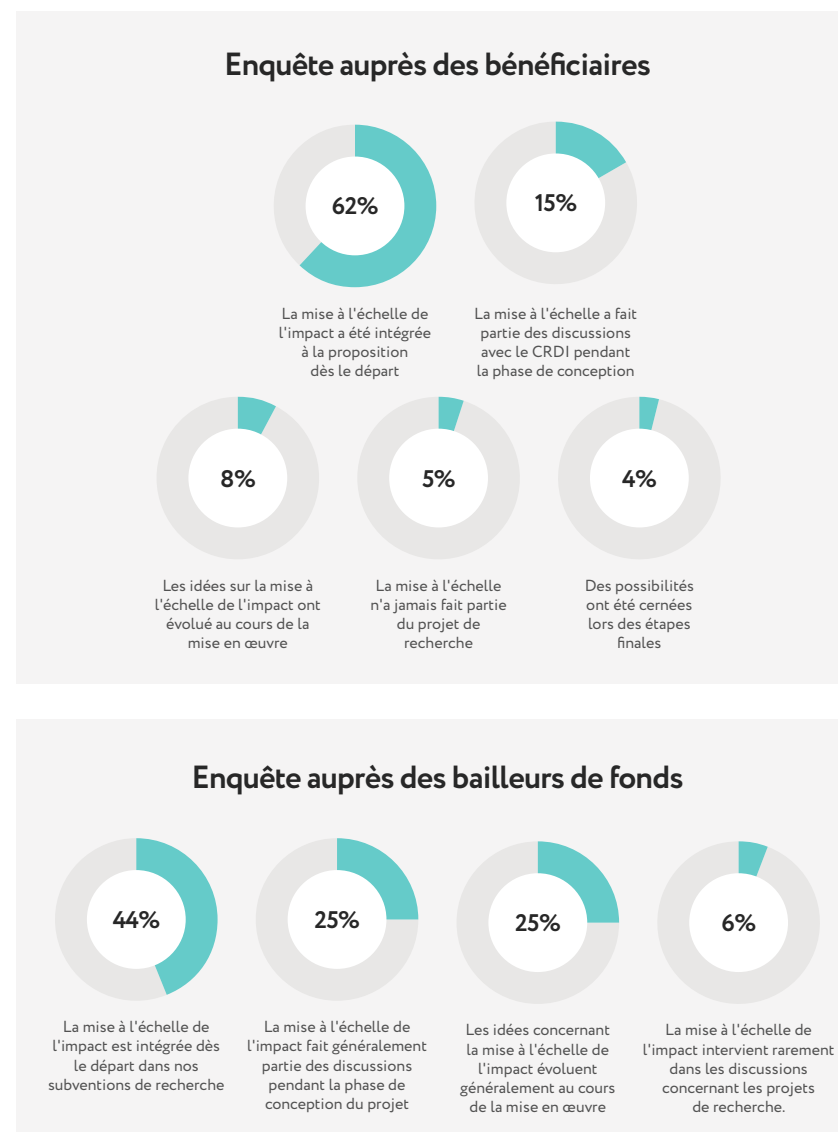
Aborder la mise à l'échelle dès le début

L'ouvrage *Scaling Impact* (McLean et Gargani, 2019) du CRDI et un rapport récent de la Scaling-up Community of Practice (Khol, 2021) relèvent tous les deux l'importance de discuter de la mise à l'échelle tôt dans un projet de recherche ou d'innovation.

Cela coïncide avec les résultats de l'enquête menée auprès des bénéficiaires de subventions : la majorité des répondants (62 %) avaient l'intention dès le départ de mettre à l'échelle leurs projets, et 15 % ont déclaré que la mise à l'échelle avait fait partie de leurs discussions avec le CRDI pendant la phase de conception (voir figure 2). Pour d'autres bailleurs de fonds de la recherche sur le développement, un nombre tout aussi élevé (69 %) des répondants à l'enquête a indiqué que la mise à l'échelle est habituellement intégrée aux projets des bénéficiaires de subvention dès le début, ou est définie à la phase de conception.

La plupart des bénéficiaires ayant répondu à l'enquête (74 %) ont indiqué que le CRDI les avait aidés à envisager plusieurs facteurs différents liés à l'exécution de la mise à l'échelle; 74 % ont également dit que des discussions supplémentaires avec le CRDI concernant la mise à l'échelle auraient été utiles, ce qui révèle un intérêt à cet égard.

Figure 2. Résultats de l'enquête : Intentions de mise à l'échelle dans les projets (enquête auprès des bénéficiaires, n = 90; enquête auprès des bailleurs de fonds, n = 16)



Le besoin d'approfondir les discussions concernant l'échelle optimale et les impacts négatifs possibles de la mise à l'échelle

Conformément à l'approche fondée sur des principes pour la mise à échelle du CRDI, seulement 6 % des bénéficiaires ont indiqué qu'ils seraient heureux de mettre à l'échelle des résultats de recherche en s'appuyant uniquement sur des retombées positives. La plupart des bénéficiaires (69 %) ont dit avoir des critères détaillés (18 %) ou de base (51 %) pour déterminer si une initiative ayant mené à des retombées positives devrait être mise à l'échelle.

Plus de la moitié de tous les bénéficiaires du CRDI ayant répondu à l'enquête ont dit qu'ils étudiaient si une innovation pouvait être mise à échelle, si elle devait l'être, et ce qui pourrait être l'échelle optimale, et qu'ils consultaient avec d'autres, en plus de déterminer les impacts négatifs possibles de la mise à l'échelle. Les bénéficiaires ayant répondu à l'enquête ont le plus souvent mentionné que le CRDI les avait aidés à envisager des consultations avec des groupes d'utilisateurs (76 %).

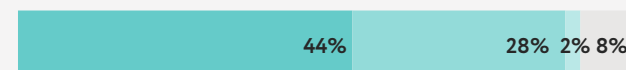
Cependant, parmi tous les facteurs, ceux qui sont les moins pris en compte par les bénéficiaires sont l'échelle à laquelle les résultats seraient optimaux (66 %) et les impacts négatifs possibles de la mise à l'échelle (55 %). Il s'agit d'un bon rappel de l'importance de continuer à avoir des conversations sur l'échelle optimale; la mise à l'échelle est une intervention en soi, qui peut entraîner des effets et des risques imprévus, dont il faut prendre conscience.

Le CRDI a-t-il joué un rôle en aidant les responsables de votre projet à réfléchir aux facteurs suivants?

Si une innovation peut être mise à l'échelle?



Si une innovation devait être mise à l'échelle?



À quelle échelle les résultats seront-ils optimaux?



Consultation de différents groupes d'utilisateurs ou de bénéficiaires?



Les éventuels effets négatifs de la mise à l'échelle?



■ Dans une large mesure ■ Quelque peu ■ Très peu ■ Pas du tout

Figure 3. Résultats de l'enquête : Le CRDI a-t-il joué un rôle en aidant les responsables de votre projet à réfléchir aux facteurs suivants? (Enquête auprès des bénéficiaires, n = 90)

Prêter attention au contexte et à la complexité

Nous avons demandé aux bailleurs de fonds d'indiquer les facteurs qu'ils s'attendent que les bénéficiaires prennent en compte lors d'une demande de subvention de recherche, en partant du principe que la mise à l'échelle exige d'envisager des facteurs qui vont au-delà des actions des utilisateurs immédiats.

Selon les réponses, les bailleurs de fonds apprécient l'attention au contexte et à la complexité de la mise à l'échelle. La plupart des bailleurs de fonds ayant répondu à l'enquête (plus de 94 % dans une grande mesure ou un peu) s'attendent à ce que les bénéficiaires tiennent compte de l'harmonisation de la recherche au contexte politique, des cadres réglementaires qui pourraient faciliter ou entraver l'adoption de l'innovation, de l'existence d'innovations ou d'autres approches, ainsi que des normes culturelles et sexospécifiques qui pourraient influencer sur la mise à l'échelle.

Les entrevues avec les bailleurs de fonds étaient conformes à cet égard – les personnes interrogées ont mentionné le contexte politique et un environnement propice à la mise à l'échelle comme des critères importants pendant l'examen des demandes de subvention dans la perspective de la mise à l'échelle des résultats de la recherche. En outre, les personnes interrogées ont mentionné d'autres critères comme les partenaires potentiels pour la mise à l'échelle de l'impact, l'opposition à l'initiative, l'adhésion des gouvernements, le bon rapport coût-efficacité de la solution et l'appropriation au niveau local.

Deux tiers des personnes interrogées ont également souligné l'importance de la coordination avec d'autres acteurs pour appuyer la mise à l'échelle. Par exemple, 4 des 15 personnes interrogées ont dit qu'elles voulaient que les

bénéficiaires réfléchissent à qui sont les champions de la mise à l'échelle, avec qui ils vont travailler ou établir un partenariat, et qui pourraient s'opposer à l'initiative de mise à l'échelle. Deux autres personnes interrogées ont dit qu'elles voulaient que les bénéficiaires décrivent les parties prenantes qui peuvent créer un accès au financement et aux marchés, et de quelle manière ils prévoient travailler avec le secteur privé. Un bailleur de fonds demande aux bénéficiaires de mettre en place un groupe consultatif technique avec les principales parties prenantes, y compris des représentants du gouvernement, et d'organiser plusieurs séries d'ateliers avec les parties prenantes pour s'assurer que les facteurs contextuels sont pris en compte.

Dans quelle mesure attendez-vous de vos bénéficiaires de subventions qu'ils prennent en compte les facteurs suivants lorsqu'ils demandent un financement de recherche?

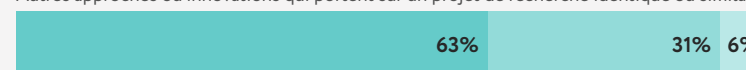
Alignement sur les priorités ou les processus décisionnels pertinents des gouvernements ou des décideurs



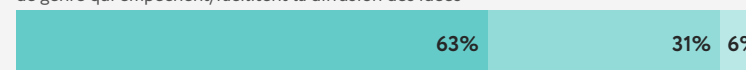
Cadres réglementaires pouvant faciliter ou entraver l'adoption d'une innovation



Autres approches ou innovations qui portent sur un projet de recherche identique ou similaire



Normes et pratiques culturelles et en matière de genre qui empêchent/facilitent la diffusion des idées



■ Dans une large mesure ■ Quelque peu ■ Très peu

Figure 4. Résultats de l'enquête : Dans quelle mesure vos bénéficiaires de subvention ont-ils tenu compte des facteurs supplémentaires suivants? (Enquête auprès des bailleurs de fonds, n = 16)

03. Leçons et facteurs à prendre en considération par les chercheurs et les bailleurs de fonds

À la lumière des conclusions de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a proposé les leçons et les facteurs suivants à prendre en considération par le CRDI, les chercheurs et les autres bailleurs de fonds qui cherchent à mettre à l'échelle l'impact des résultats de recherche pour le bien public.

Facteurs à prendre en considération par les chercheurs et les bailleurs de fonds : Lors de l'élaboration d'une stratégie de mise à l'échelle, tenez compte de la position du projet ou du programme sur la voie de la mise à l'échelle et de la maturité du champ de recherche dans lequel vous travaillez, en vous posant la question suivante : « Que serait-il réaliste de réaliser dans l'échéancier du programme et que faut-il mettre en place pour soutenir les efforts de mise à l'échelle au-delà de la durée du projet ou du programme? »

Horizons temporels pour la mise à l'échelle

La mise à l'échelle des résultats de la recherche prend du temps; c'est l'un des grands défis de la mise à l'échelle qui a été constamment mentionné lors des entrevues avec le personnel du CRDI, les bénéficiaires de subventions et d'autres bailleurs de fonds de la recherche. La mise à l'échelle des résultats de la recherche pourrait prendre de 10 à 15 ans, si pas plus, selon l'étape d'innovation, la maturité du champ de recherche et d'autres facteurs contextuels. Il est donc peu probable qu'un seul projet ou programme permette à une innovation de recherche ou à une nouvelle connaissance de franchir toutes les étapes, de la validation de principe à la mise à l'échelle de l'impact des résultats.

Voici quelques-unes des stratégies auxquelles les programmes du CRDI ont eu recours pour donner plus de temps à la mise à l'échelle des résultats de la recherche : créer des programmes plus longs, mettre en place des programmes à phases multiples dans lesquels les travaux des projets qui ont montré des résultats prometteurs ont continué lors d'une deuxième phase; avoir recours à des partenariats stratégiques avec d'autres bailleurs de fonds pour soutenir des projets et garantir un financement de suivi, ou pour créer de nouveaux programmes qui s'appuient sur des résultats antérieurs.

Facteurs à prendre en considération par les bailleurs de fonds : Envisagez d'investir dans des programmes plus longs, de mettre en place des programmes à phases multiples et d'établir des partenariats stratégiques avec d'autres bailleurs de fonds qui ont des mandats et des intérêts complémentaires.

Financement souple

La mise à l'échelle est un processus dynamique qui se déroule dans des systèmes complexes; il faut donc être prêt à s'adapter. Tant le personnel du CRDI que les bénéficiaires de subventions ont cité le financement souple comme l'un des outils les plus utiles pour appuyer leurs efforts de mise à l'échelle.

« Dans le cas d'un projet qui dure plusieurs années, il est très difficile de faire une planification détaillée de la mise à l'échelle, surtout dans un contexte où la technologie évolue rapidement. Il faut saisir toutes les occasions, celles qui se présentent de manière inattendue, et il faut être prêt. »
(Discussions de groupe, bénéficiaires)

Les exemples de mécanismes de financement flexibles au CRDI comprenaient les fonds d'occasion ou de synergie pour que les bénéficiaires puissent s'appuyer sur les travaux existants ou tirer parti des nouvelles possibilités de mise à l'échelle, ainsi que le financement à réponse rapide. Il est important ici de trouver un équilibre entre la responsabilité et la flexibilité, ainsi que de veiller à une bonne connaissance à l'échelle des programmes quant aux mécanismes de financement flexibles et à la manière de mieux les utiliser pour favoriser la mise à l'échelle.

Facteurs à prendre en considération par les bailleurs de fonds :

Quelles occasions existent ou pourraient être créées pour accroître ou favoriser des mécanismes de financement souples systématiquement et de manière transparente à l'échelle de votre organisation avec l'intention de soutenir l'impact à l'échelle optimale?

Prêter attention à l'offre et à la demande

À quel point un nouveau vaccin pour le bétail peut-il être efficace s'il n'y a pas suffisamment de vétérinaires en mesure de l'administrer? Le faible niveau de maturité dans le domaine des sciences vétérinaires dans un pays de notre échantillon limitait les possibilités de mise à l'échelle.

Obtenir un impact à une échelle optimale nécessite donc d'investir dans le renforcement de la *demande* de connaissances ou d'innovations, parallèlement à l'élaboration des nouvelles connaissances ou innovations. Des stratégies de développement du champ pourraient être requises. Il est également important que les efforts visant à soutenir la demande de mise à l'échelle soient motivés par des considérations de genre, de diversité et d'inclusion dans les processus de mise à l'échelle, de l'établissement de qui définit l'échelle optimale, et des effets négatifs possibles de la mise à l'échelle pour des groupes précis, y compris les groupes marginalisés ou vulnérables.

Facteurs à prendre en considération par les bailleurs de fonds :

Un portefeuille de projets (au sein d'un programme) pourrait-il être utilisé de façon plus stratégique afin de favoriser un impact équitable à une échelle optimale, par le financement de projets qui mettent l'accent tant sur l'aspect de l'offre que sur celui de la demande de la voie de mise à l'échelle.

« On parle souvent de la constitution d'un champ de recherche comme étant le côté gauche du pipeline [voie de mise à l'échelle], mais nous n'édifions pas l'autre côté – qui utilisera nos recherches et nos idées. Nous faisons beaucoup de développement de produits, mais nous nous penchons vraiment sur les deux grandes vallées de la mort, le développement du produit et la livraison du produit, et il y a un travail de terrain à faire des deux côtés. » (Entretien, personnel du CRDI)

Synthèse des connaissances

Le personnel du CRDI a nommé la synthèse des connaissances ou de la recherche comme étant un outil particulièrement utile pour la mise à l'échelle, mais qui manque parfois de ressources. Les documents de synthèses étaient jugés intéressants pour relever les écarts et les occasions de mettre à l'échelle l'impact, ainsi que pour aider à constituer une masse critique de connaissances à partir de travaux de recherche variés. Un bailleur de fonds de la recherche peut aussi s'appuyer sur ces points de vue pour éclairer ses décisions d'investissement, comme la décision d'appuyer la deuxième phase d'un projet ou d'un programme, ou d'investir dans un nouveau champ de compétence ou un champ de compétence de rechange.

Pour que la synthèse de la recherche soit efficace dans les efforts de mise à l'échelle, il est important d'offrir des occasions de renforcement des capacités tant aux gestionnaires de subventions qu'aux bénéficiaires, ainsi que veiller à ce que des incitatifs pertinents soient en place. Par exemple, le CRDI a mis sur pied une équipe d'application des connaissances pour appuyer les programmes et accroître la capacité pour mobiliser des parties prenantes principales de façon plus stratégique par la synthèse.

Facteurs à prendre en considération par les chercheurs et bailleurs de fonds : Investissez-vous suffisamment dans la synthèse de la recherche pour appuyer les efforts de mise à l'échelle?

Quelles sont les possibilités disponibles pour améliorer les ressources, les capacités et l'expertise dans votre organisation, projet ou programme pour appuyer une synthèse de recherche efficace?

Compétences et temps du personnel

Les membres du personnel du CRDI qui travaillaient sur des programmes qui prévoient la mise à l'échelle des résultats de la recherche se sont retrouvés à jouer différents rôles, y compris courtiers du savoir, traducteurs de connaissances, coordonnateurs et penseurs stratégiques. De nombreux membres du personnel avec lesquels nous sommes entretenus ont accepté et apprécié ces tâches, tout en étant conscients des défis que représentent le temps et les ressources supplémentaires nécessaires pour s'engager pleinement dans ce travail important.

Facteurs à prendre en considération par les chercheurs et les bailleurs de fonds : Dans le cadre des efforts de votre organisation, programme ou projet en vue de la mise à l'échelle de l'impact de sa recherche ou de son innovation, tenez compte de la manière dont les rôles pourraient être appelés à évoluer pour exécuter les nouvelles tâches et répondre aux nouveaux défis. Quelles sont les lacunes possibles en matière de compétences, de connaissances ou de capacités, et quelle serait la meilleure façon d'y remédier?

« [...] si l'ambition est d'avoir un impact à l'échelle et que les projets travaillent simultanément à différentes échelles, les administrateurs de programme doivent travailler de façon complètement différente – ils jouent davantage un rôle de gestion des relations, ce sont des courtiers du savoir. Ils doivent mettre en place des systèmes d'avertissement précoce de conflits. »
(Entretien, personnel du CRDI)

Coordination avec différents acteurs

La mise à l'échelle se déroule dans des systèmes complexes et nécessite une coordination avec un ensemble diversifié et évolutif de parties prenantes. (McLean et Gargani, 2019)

L'évaluation a révélé que l'objectif stratégique de mise à l'échelle a incité le personnel du CRDI à aborder la coordination différemment de ce qu'il faisait auparavant. Plus particulièrement, les programmes dont le but est de passer à l'échelle s'engagent davantage avec des parties prenantes au-delà de la communauté des chercheurs (comme le secteur privé, les décideurs politiques ou la société civile), à la fois en tant que parties prenantes externes *et* en tant que partenaires du programme.

Par exemple, l'initiative Innovation pour la santé des mères et des enfants d'Afrique a été créée grâce à des organisations régionales multidisciplinaires de recherche sur les politiques de santé qui ont mis en relation des chercheurs et des décideurs gouvernementaux. Dans le cadre du projet d'application à grande échelle de la production et de la distribution du sel doublement enrichi en Inde, on a travaillé avec le secteur privé pour distribuer du sel doublement enrichi à plus de 50 millions de personnes dans trois États indiens.

Cependant, il est difficile d'assurer la coordination de différentes parties prenantes. Les partenariats productifs doivent être entretenus et nécessitent une réflexion approfondie afin de maximiser la valeur et de réduire les complications.

Facteurs à prendre en considération par les chercheurs : Lors de la conception de programmes de recherche et de stratégies de mise à l'échelle, quels acteurs faut-il mobiliser et de quelle manière? Comment cela changera-t-il avec le temps?

Facteurs à prendre en considération par les bailleurs de fonds : Comment les différents rôles de coordination, à la fois pour la coordination entre les bénéficiaires et avec les parties prenantes externes, sont-ils les mieux remplis et par qui pour soutenir la mise à l'échelle?

Comment les bailleurs de fonds de la recherche peuvent-ils soutenir les compétences, les aptitudes et les ressources nécessaires à leur propre personnel et aux bénéficiaires de subventions pour coordonner les multiples parties prenantes sur l'ensemble d'une voie de mise à l'échelle?

Suivi, évaluation et apprentissage

La mise à l'échelle peut être difficile à définir, et donc être difficile à intégrer dans les efforts de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de manière significative. Le CRDI a adopté une approche souple à la mise en œuvre de la mise à l'échelle qui permettait aux programmes et aux projets d'interpréter l'objectif stratégique et d'innover à partir de celui-ci. Dans l'ensemble, l'évaluation a conclu que cela était judicieux compte tenu des expériences variées qui existaient déjà au sein de l'organisation. Cependant, cette approche a également donné lieu à des défis pour les programmes, et le manque de clarté conceptuelle ou d'une approche commune a créé des difficultés pour le suivi des progrès, l'évaluation des résultats de l'objectif stratégique et l'apprentissage entre les programmes.

Par conséquent, l'évaluation a déterminé que les efforts de SEA ont mené à des suivis, à des évaluations et à la production de rapports différents en ce qui concerne la mise à l'échelle. Certains programmes ont adapté leur approche d'évaluation pour permettre des questions concernant la mise à l'échelle. Par exemple, l'Initiative de recherche concertée sur l'adaptation en Afrique et en Asie a adopté une approche progressive à l'évaluation, qui a été perçue comme ayant favorisé la mise à l'échelle en permettant l'élaboration de questions d'apprentissage tout au long de la mise en œuvre. Le Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale a commandé une évaluation en vue de déterminer sa contribution à la sécurité alimentaire, qui a évalué chaque projet en termes de perspectives de mise à l'échelle.

Un grand nombre des rapports d'évaluation que nous avons examinés ont conclu qu'il était trop tôt pour évaluer les résultats ou l'impact en matière de développement à l'échelle dans la phase finale du programme. Nous avons constaté (en particulier pour les programmes cherchant à mettre à l'échelle l'impact par le biais de politiques) que les résultats en matière de politiques avaient tendance à être rapportés d'une manière déconnectée de leur contexte – ce qui souligne l'importance de documenter clairement pourquoi la politique est importante, et pour qui elle l'est.

Facteurs à prendre en considération par les chercheurs et bailleurs de fonds : De quelle manière vos efforts de SEA actuels sont-ils structurés pour saisir la mise à l'échelle?

Quelles modifications pourraient être apportées pour décrire plus clairement et plus précisément les résultats de la mise à l'échelle, leur importance et leur potentiel d'impact (p. ex. définir le pourquoi et le qui des efforts de mise à l'échelle, adopter des approches souples et dynamiques à l'évaluation pour aider l'apprentissage)?

Merci de votre lecture!

Cette évaluation avait pour but de déterminer dans quelle mesure le CRDI avait atteint son objectif stratégique 2015–2020 lié à la mise à l'échelle, et ce que l'on pouvait tirer de cette expérience pour éclairer la mise en œuvre de son prochain plan stratégique.

Au cours de la période stratégique, selon l'expérience de son personnel et de ses bénéficiaires dans les pays du Sud, le CRDI est parvenu à une compréhension plus nuancée de la mise à l'échelle que ce qui était énoncé dans l'objectif stratégique (« investir dans des changements positifs à vaste échelle »). L'approche fondée sur les principes pour la mise à l'échelle qui a émergé pendant la période stratégique reconnaît qu'il n'y a pas de plan directeur pour la mise à l'échelle des résultats de recherche, et apporte une contribution importante aux débats sur la mise à l'échelle équitable et responsable.

Un message constant relevé lors de l'évaluation est que les partenariats et la collaboration sont essentiels à la mise à l'échelle. Nous espérons que l'évaluation apportera une nouvelle contribution importante à la science émergente de la mise à l'échelle et que la communication de ces points de vue et de ces leçons aidera la communauté de recherche et les autres parties prenantes à travailler collectivement pour atteindre des résultats de développement plus durables et équitables à une échelle optimale.

« Nous avons appris que si des décideurs du système participent au projet, il devient plus efficace... Nous avons appris que la participation de partenaires horizontaux et verticaux devrait être une question transversale – et qu'elle devrait être continue. Il ne faut pas se contenter de mettre en œuvre le projet et de s'attendre à ce que les choses s'améliorent; les stratégies d'amélioration de la mise à l'échelle doivent commencer dès la conception et la sélection des sites, et doivent inclure la participation de l'autorité responsable pour garantir un sentiment d'appropriation. »
(Bénéficiaire d'une subvention du CRDI)

Le rapport d'évaluation complet est disponible à l'adresse :

bit.ly/IDRCscalingevaluation

Suivez @ScalingScience sur Twitter

